



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

国际质量译丛



财经易文

六西格玛团队 怎么做

SIX SIGMA TEAM [POCKET GUIDE]

Rath & Strong's

来自全球领先的六西格玛咨询机构

 中国财政经济出版社

六西格玛团队 怎么做

◆ 玛丽·菲德利科 瑞尼·贝提 著
◆ 冯江一 张耀华 译

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

六西格玛团队怎么做/(美)玛丽·菲德利科, 瑞尼·贝提著;
冯江一等译. —北京: 中国财政经济出版社, 2003. 10

书名原文: Six Sigma Team Pocket Guide

ISBN 7-5005-6793-6

I. 六… II. ①菲… ②冯… III. 企业管理; 质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 090260 号

著作权合同登记号: 图字 01-2003-6073

Six Sigma Team Pocket Guide

Mary Federico, Renee Beaty

ISBN 0-07-141756-7

Copyright © 2003 by McGraw-Hill Companies

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic or otherwise without the prior permission of McGraw-Hill Companies.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得出售

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 5.625 印张 110 千字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月北京第 1 次印刷

定价: 16.00 元

ISBN 7-5005-6793-6/F·5930

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

推荐序

Rath & Strong's 出版六西格玛团队怎么做所做的工作和努力是极其出色的。本书为项目团队如何实施六西格玛提供了重要的综合的方法，其中包括：

- 强化组织中六西格玛的支持系统
- 通过有效的项目管理计划使六西格玛知识转化为解决业务问题的工具
- 增强六西格玛项目领导的人事管理能力
- 提高项目导师及支持者对六西格玛团队的辅导技巧
- 在完成项目的过程中运用各种方法加强团队建设

本书引导项目团队如何有效地平衡在改进品质/流程以及努力获得成果的过程中存在的各种关系。本书结构清晰，一目了然，能帮助团队在实施六西格玛项目时更好地理解组织中错综复杂的关系以及如何处理好这些关系。

要成功完成六西格玛项目，光具有六西格玛知识/技能，或只有技术/业务专家，没有有效的六西格玛团队，可以说只具备了成功因素的一半。在本书中，无论一个组织实施六西格

6σ

Six Sigma Team Pocket Guide

玛的成熟度如何，或一个项目团队处在 DMAIC 的哪个阶段，都可以找到相应的指导原则并加以应用。我相信，本书不仅仅适用于六西格玛实施领域，它可以广泛应用于各公司的问题解决及项目管理之中。

Felix Chou

总监，DELL 全球六西格玛核心领导人

译者的话

六西格玛以其创新的思维理念及严谨的体系方法，正在发挥着越来越强大的影响力。随着六西格玛的普及和推广，越来越多的人渴望了解并运用六西格玛。在国内以往出版的六西格玛著作中，大多着重介绍概念、原理、统计工具的使用、著名公司的成功之道，以及项目管理工具等。而在我们3年多的教学和项目小组实践过程中常常碰到形形色色的非技术问题，特别希望能有一套系统的团队指导手册来帮助小组建立有效的团队，处理好团队中及团队与组织中各协作部门的关系，清除项目实施过程中的各种障碍，使六西格玛项目得以顺利完成，特别是首个六西格玛项目。

当看到 Rath & Strong's 的《六西格玛团队怎么做》时，我们立即发现这就是我们寻找很久的项目小组“圣经”。作者沿着项目的进度，不仅列出了小组每个步骤的行动指南、关键点和困难，而且注重组员的不同特点，扬长避短，利用团队协作来完成任任务。手册引用了大量的实例来巩固所学的理论 and 手法。该书系统严谨，不是简单的说教，方法都源于深厚的实践经验。各种技巧和手法均具有较强的操作性，非常适合刚接触六西格玛项目的读者。

6σ

Six Sigma Team Pocket Guide

本书的翻译得到许多同事的帮助，黑带大师 Dr Sam Hartley, DELL 全球六西格玛核心领导人 Felix Chou 以及绿带导师 Grace Gao 都提供了宝贵意见，在此一并感谢。

冯江一，张耀华

2003 年 9 月 9 日

简介

为什么六西格玛项目 需要团队技能及影响力技能

协助各公司实施六西格玛的经验告诉我们一个无可争辩的事实：

具备卓越的技能及最佳的技术方案并不能确保六西格玛项目的成功完成。

所谓“成功”的涵义是指：

- 改进建议被责任人采纳并加以实施
- 项目经受控制阶段的考验
- 项目实现了预期的财务及其他效率目标
- 项目在合理的时间段内完成，并对小组产生的负作用最小

听时容易做时难

我们曾对经验丰富的黑带、黑带大师和其他六西格玛专家

进行过调查，让他们提出成功完成六西格玛项目的非技术性障碍。以下是我们所收集到的：

- 让组员参加会议
- 维持团队动力和凝聚力
- 依靠大家获取数据
- 获得不同相关方的支持配合
- 说服流程责任人批准流程变更

在谈及处理这些挑战的能力时，六西格玛的专家告诉我们：

- 处理这些问题比处理技术领域的问题（如 DMAIC 或统计技术）更棘手
- 处理这些问题时，通常感觉准备工作做得不够

当你无法让别人提供配合与支持，而自己又无法独自完成项目，那该怎么办？

培养相关技能使你能够成功地：

- 领导或参与项目小组
- 影响那些你需要获得其帮助的人

本书中所采用的核查表，工作表和其他辅助工具，就是用来帮助你达成以上目标的。正像你已熟悉了 DMAIC 流程及统计工具（如果你已是黑带或绿带）一样，你也应该掌握着本书中的工具。看一下哪些工具是适用的，并在恰当的时候使用恰当的工具。

如果公司的领导并不完全认同你所设计的六西格玛成功之路，又该怎样？

高层领导的行为对六西格玛成功与否有着巨大的影响，而你却无法控制他们。这本指导手册关注的是你可以控制的领域。只要你遵循手册中的建议来使你的团队有效运作并处理好与相关方之间的各种关系，你就可以有最大的机会获得成功。

怎样使用本手册

以下是阅读本手册的几种方法：

1. 如果你刚开始一个 DMAIC 的工作小组，可参阅第一部：

启动六西格玛项目小组。可根据你的角色，如组长或组员，从相关的章节开始入手。

2. 如果你是在项目的中期阶段，可考虑你目前的最大问题是什么。查询相关目录及工作辅助工具标题，并从相应章节开始。
3. 确定你的团队面临的一个具体问题，然后查找六西格玛团队问题方案表。查看你的问题目前是否处于 DMAIC 的某个阶段，还是在“所有阶段”都有，然后参阅指定的相应章节确定解决方案。
4. 从第十节（六西格玛项目的“策略”因素：如何有计划地获得小组以外人员的配合支持）开始，确定项目相关方并对其作出分析和计划。在进行这项练习时，请参阅所指定的相应章节。
5. 按章节顺序浏览整部指南，以初步熟悉各种方法。当需要时再回到相应章节，以获得“实时”帮助。

祝你的项目顺利！

目 录

简 介	1
-----------	---

第一部分 启动六西格玛项目小组

第一章 项目组长的角色	3
-------------------	---

项目组长核查表：项目小组首次会议前准备工作 [HT]	5
---------------------------------------	---

项目组长行动指南：如何挑选合适的小组成员	6
----------------------------	---

日程表举例：项目小组首次会议	7
----------------------	---

活跃小组会议气氛的技巧	8
-------------------	---

实例讲解	9
------------	---

第二章 项目小组成员的角色	11
---------------------	----

项目成员核查表：项目小组首次会议前准备工作	13
-----------------------------	----

实例讲解	14
------------	----

第三章 项目小组首次会议准备工作	16
------------------------	----

项目组长核查表：主持项目小组首次会议	17
项目成员核查表：参与项目小组首次会议	18
专家的错误	19
实例讲解	20
第四章 怎样建立项目小组目标，角色及程序	22
目标，角色及程序金字塔	23
行动指南：建立项目目标	24
行动指南：建立项目角色	25
行动指南：建立项目程序	26
行动指南：建立项目小组人际关系	27
实例讲解	27
第二部分 成功完成六西格玛项目所需的团队技能	
第五章 如何组织有效的项目小组会议	31
核查表：计划项目小组会议	32
日程表举例：项目会议	33
日程表的制定指南	34
核查表：进行项目小组会议	35
核查表：会议结束后跟踪措施的落实	36
实例讲解	37

第六章 如何制定项目小组决策	39
核查表：决策方法选择	40
核查表：团队式决策的工具选择	41
备注：通过全体同意做决策	42
实例讲解	43
第七章 3种行之有效的解决冲突的手法	45
核查表：冲突管理方法	46
备注：折中与全体同意手法处理小组冲突	48
实例讲解	49
第八章 如何区别对待不同的小组成员	51
核查表：区别对待不同的组员——如何识别与处理 ...	52
处理团队会议中的分裂行为的模式	56
实例讲解	57
第九章 如何发现造成小组工作差错的原因	59
小组目标，角色和程序金字塔	61
用目标，角色和程序金字塔确定小组问题的根源	62
项目小组效率调查	63
调查报告统计	67
指南：处理项目小组难题	69

核查表：面对问题时避免不必要的担心	70
实例讲解	71

第三部分 取得认同

第十章 项目的“策略性”：得到外界的支持和配合

步骤一：识别项目的“相关方”	75
工作表：项目相关方识别	77
核查表：潜在的项目相关方	78
步骤二：分析项目的“相关方”	79
工作表：项目的“相关方”分析表	80
用关系图对项目相关方分类	84
步骤三：制定相关方计划	85
项目相关方计划	86
实例讲解	88

第十一章 促使别人参与项目的 5 种影响方式

核查表：影响策略	92
核查表：你的数据有说服力吗？	95
专业人员的错误	96
有关协商的更多事项	97
核查表：明确项目相关方利益	98

实例讲解	99
第十二章 怎样与提供帮助者沟通	101
核查表：根据不同帮助者选择不同的沟通方法	102
实例讲解	105
第十三章 如何做一个更好的聆听者	106
核查表：解读弦外之音	108
核查表：关注谈话者	110
实例讲解	111
第十四章 怎样避免电子邮件的缺点	113
核查表：电子邮件的缺点及如何避免	114
实例讲解	116
第十五章 怎样有效演讲你的项目	118
核查表：项目演讲技巧	120
实例讲解	122
第十六章 如何面对阻力	124
核查表：识别六西格玛项目的阻力	125
核查表：判断阻力产生的根本原因	127
核查表：处理项目阻力的“要”和“不要”	129

实例讲解	130
第十七章 寻求认同的案例分折	133
举例：确定相关方工作表	135
举例：高层管理者相关方分析	136
举例：针对高层管理者的工作计划	139
举例：中层管理者相关方分析	141
举例：针对中层管理者的工作计划	144
举例：现场工作人员相关方分析	146
举例：针对现场工作人员的工作计划	148
总 结	150
附录：DMAIC 的阶段	154